


**PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI
TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA PADA
PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero), Tbk
KANTOR CABANG SURABAYA**



Oleh :
NOER FADILAH ARUM
NPM : 09.1.01.06191

Program Studi: Akuntansi
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA
STIESIA SURABAYA
2013

**PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI
TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA PADA
PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero),Tbk
KANTOR CABANG SURABAYA**



**Skripsi Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi: Akuntansi
Konsentrasi: Akuntansi Sektor Publik dan Perpajakan**

**Oleh:
NOER FADILAH ARUM
NPM: 09.1.01.06191**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA
STIESIA SURABAYA
2013**

**PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI
TOLOK UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA PADA
PT. BANK TABUNGAN NEGARA (Persero), Tbk
KANTOR CABANG SURABAYA**

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**NOER FADILAH ARUM
NPM: 09.1.01.06191**

**Telah Dipertahankan Didepan Tim Penguji
Pada Tanggal 18 Mei 2013**

Susunan Tim Penguji :

Ketua : Drs. Maswar Patuh Priyadi, M.M., Ak.

**Anggota : 1. Nur Handayani, S.E., M.Si., Ak.
2. Dra. Endang Dwi Retnani, M.Si., Ak.**

Dinyatakan memenuhi syarat dan diterima

Oleh:

Dosen Pembimbing

Ketua Program Studi Akuntansi

Nur Handayani, S.E., Msi., Ak.

Andayani, S.E., M.Si., Ak

Ketua STIESIA

Dr. Akhmad Riduwan, S.E., M.S.A., Ak.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : NOER FADILAH ARUM

N.P.M : 09.1.01.06191

Menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul :

**PENERAPAN METODE BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLOK
UKUR DALAM PENGUKURAN KINERJA PADA PT. BANK TABUNGAN
NEGARA (Persero), Tbk KANTOR CABANG SURABAYA**

dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 18 Mei 2013 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya batal saya terima

Surabaya, 18 Mei 2013
Yang membuat pernyataan,

Noer Fadilah Arum

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. MAHASISWA

Nama : Noer Fadilah Arum
NPM : 09.1.01.06191
Program Studi : Akuntansi
Tempat/Tanggal Lahir : Bekasi, 9 November 1991
Agama : Islam
Jumlah Saudara/Anak ke : 4 (empat)/ 2 (dua)
Alamat Rumah : Perumahan Bumi Marina Emas Timur III
No. 50 Surabaya
Status : Belum Menikah

B. ORANG TUA

Nama : Komari
Alamat Rumah/Telepon : Perumahan Bumi Marina Emas Timur III
No. 50 Surabaya
Alamat Kantor/Telepon : -
Pekerjaan/Jabatan : Karyawan Swasta

C. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Tamat SD di SD Harapan Indonesia Bekasi tahun 2003
2. Tamat SMP di SMPN 24 Surabaya tahun 2006
3. Tamat SMA di SMA IPIEMS Surabaya tahun 2009
4. Pendidikan Tinggi (PT)

Nama PT	Tempat	Semester	Tahun	Keterangan
STIESIA	Surabaya	I - VIII	2009 - 2013	

D. RIWAYAT PEKERJAAN

Tahun	Bekerja di	Pangkat/Golongan	Jabatan
-	-	-	-

Dibuat dengan sebenarnya
Oleh :

Noer Fadilah Arum

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi berjudul “Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya” sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.

Penulis menyadari penelitian ini masih jauh dari sempurna, semua itu tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Ada banyak pihak yang memberikan bimbingan, dukungan, bantuan moril dan material baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus. Kepada yang terhormat :


1. Bapak Dr. Akhmad Riduwan, S.E, M.S.A.,Ak., selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.
2. Ibu Andayani, S.E., M.Si.,Ak., selaku Ketua Program Studi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya.
3. Ibu Nur Handayani, SE., M.Si., Ak. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dengan penuh kesabaran dan tanggung jawab sehingga penulisan skripsi ini

terselesaikan dengan baik.

4. Ibu Lailatul Amanah, Dra., M.Si., Ak., selaku dosen wali kelas SA – 6 yang telah memberikan pengarahan untuk memilih mata kuliah yang lebih baik.
5. Bapak dan Ibu Dosen beserta staf Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya yang telah membekali ilmu selama penulis menjadi Mahasiswa.
6. Mbak Lutfika Ulfaza GBA (*General Branch Administration*) Bank BTN Kantor Cabang Surabaya yang telah memberikan izin penulis dalam melakukan penelitian.
7. Bapak Sumandi (*Operation Head*) Bank BTN Kantor Cabang Surabaya.
8. Mas Vidy Aryo Fajar dan Mas Dhaniar Aji (*Loan Adminitration*) serta seluruh karyawan Bank BTN Kantor Cabang Surabaya.
9. Untuk Orangtua ku, Komari dan Sariyati terima kasih atas nasehat, doa dan dukungan yang diberikan selama ini.
10. Kakak dan Adik-adikku , Mas Arif, Ayu, dan Azim terima kasih banyak atas semangat, doa dan dukungannya selama ini sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman – teman ku kuliah (Juli, Nena, Mano, Iis, Fitri, Dewi) terima kasih atas bantuannya menemani mengerjakan skripsi bersama, menemani penyebaran kuisisioner di tempat riset.
12. Teman satu dosen pembimbing yang telah bersedia bertukar pikiran Serta teman-teman SA-6 angkatan tahun 2009 Sukses untuk kalian semua.
13. Untuk Ruly, Habib, Nanda, Anta, Wawan, Risa terimakasih atas doa dan

motivasi selama ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari atas segala kekurangan dan keterbatasan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi yang dibuat. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri khususnya dan pembaca pada umumnya.



Surabaya, 18 Mei 2013

Penulis

Noer Fadilah Arum

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR SKRIPSI	i
HALAMAN SAMPUL DALAM SKRIPSI	ii
HALAMAN JUDUL SKRIPSI	iii
HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
INTISARI	xix
<i>ABSTRACT</i>	xx

BAB 1 : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4

1.4	Manfaat Penelitian	4
1.5	Ruang Lingkup Penelitian	5

BAB 2 : TINJAUAN TEORETIS DAN PERUMUSAN

HIPOTESIS

2.1	Tinjauan Teoretis	7
2.1.1	Konsep Pengukuran Kinerja	7
1.	Definisi Kinerja	7
2.	Pengukuran Kinerja	7
3.	Pengertian Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik	7
4.	Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja	8
5.	Manfaat Pengukuran Kinerja	8
6.	Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja	9
7.	Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional	9
8.	Informasi Yang Dibutuhkan Untuk Mengukur Kinerja	10
9.	Peran Indikator Kinerja Pengukuran Kinerja	11
10.	Manfaat Indikator Kinerja	12
2.1.2	Penilaian Kinerja Bank	13
1.	Pengertian Bank	13
2.	Jenis Bank	13
3.	Kegiatan Usaha Bank	15

4. Fungsi Bank	16
2.1.3 Visi, Misi dan Strategi	17
1. Visi	17
2. Misi	18
3. Strategi	18
2.1.4 Konsep Manajemen Strategik	19
2.1.5 <i>Balanced Scorecard</i>	19
1. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	19
2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	20
3. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	21
4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.1.6 Hubungan Sebab-Akibat Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.1.7 Komponen-komponen Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	27
1. Perspektif Keuangan	27
2. Perspektif Pelanggan	29
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	31
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	32
2.2 Rerangka Pemikiran	35
2.3 Proposisi Penelitian	36

BAB 3 : METODA PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (objek)	
	Penelitian	37
3.2	Teknik Pengumpulan Data	37
3.3	Satuan Kajian	39
3.4	Teknik Analisis Data	43

Bab 4 : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Hasil Penelitian	45
4.1.1	Sejarah Berdirinya PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya	45
4.1.2	Tinjauan Industri Perusahaan	48
4.1.3	Lokasi Perusahaan	49
4.1.4	Struktur Organisasi Serta Tugas	49
4.1.5	Produk dan Layanan Bank Tabungan Negara	53
4.1.6	Visi dan Misi Bank Tabungan Negara	59
4.1.7	Budaya Kerja Bank Tabungan Negara	60
	1. Nilai-nilai Perusahaan	60
	2. Perilaku Utama Bank BTN	61
4.1.8	Hasil Wawancara	62
4.1.9	Analisis Hasil Penelitian	64
	1. Pernyataan Visi, Misi dan Strategi	

Perusahaan	66
2. Penjabaran dan Pemetaan Strategi (<i>Strategy map</i>) Berdasarkan 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	67
4.2 Analisis Data dan Pembahasan	70
4.2.1 Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	70
1. Perspektif Keuangan	70
2. Perspektif Pelanggan	74
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	76
4. Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	77
4.2.2 Hasil Keseluruhan Analisis <i>Balanced Scorecard</i>	79
BAB 5 : PENUTUP	84
5.1 Simpulan	84
5.2 Saran	86
JADWAL PENELITIAN	87
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN	90

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1 Proposisi Penelitian	36
2 Penentuan Sasaran Strategi menurut 4 Perspektif	69
3 <i>Return On Asset</i> (ROA) Bank BTN Kantor Cabang Surabaya	72
4 Biaya Operasional (BOPO) Bank BTN Kantor Cabang Surabaya.....	73
5 <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR) Bank BTN Kantor Cabang Surabaya	74
6 Rasio Profitabilitas Konsumen Bank BTN Kantor Cabang Surabaya	75
7 <i>Administrative Expense to Total Revenue</i> Bank BTN Kantor Cabang Surabaya	76
8 Produktivitas Pegawai Bank BTN Kantor Cabang Surabaya.....	77
9 Jumlah Nasabah Bank BTN Kantor Cabang Surabaya	78
10 Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan Bank BTN Kantor Cabang Surabaya	80
11 Kinerja Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	82
12 Survey Kepuasan Nasabah Berdasarkan Hasil Penyebaran Kuisisioner Bank BTN Kantor Cabang Surabaya.....	92

13	Data Kuisioner Tingkat Kepuasan Pekanggan Bank BTN Kantor Cabang Surabaya	94
14	Survey Kepuasan Nasabah Berdasarkan Hasil Penyebaran Kuisioner Bank BTN Kantor Cabang Surabaya.....	98
15	Data Kuisioner Tingkat Kepuasan Pekanggan Bank BTN Kantor Cabang Surabaya	100



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1 Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Kerja	23
2 Hubungan Kempat Perspektif Dengan Balanced Scorecard	26
3 Perspektif Balanced Scorecard	27
4 Keterkaitan Hubungan Sebab Akibat Dalam Perspektif Finansial	28
5 Perspektif Pelanggan	30
6 Perspektif Proses Bisnis Internal- Model Rantai Nilai Generik	32
7 Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	34
8 Struktur Organisasi PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya.....	50
9 Penerjemahan Visi, Misi dan Kebijakan Mutu Perusahaan Ke Dalam Sasaran Strategi di Setiap Perspektif	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- 1 Kuisioner Kepuasan Nasabah PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya
- 2 Hasil Kuisioner Kepuasan Nasabah PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya
- 3 Kuisioner Kepuasan Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya
- 4 Hasil Kuisioner Kepuasan Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Surabaya